



Facultad de Psicología

Trabajo de
fin de grado

Modalidad 1
“Trabajo de revisión bibliográfica”

Comunicación no
verbal en el liderazgo

El mensaje silencioso del
poder

Autor/a del TFG

Antía Blanco Espiñeira

Director/a del TFG

Dámaso Rodríguez Fernández

Grado en Psicología
Año 2013

Resumen

Desde Darwin (1872) y su obra “La expresión de las emociones en hombres y animales”, han sido muchos los investigadores de ámbitos muy dispares que han desarrollado diferentes metodologías para medir y analizar la comunicación no verbal. En este trabajo, se exploran los resultados de investigaciones que han caracterizado el comportamiento no verbal como indicador de poder, que han descrito o clasificado el comportamiento no verbal de los líderes. La mayor parte de los estudios recogidos en este trabajo se corresponden a investigaciones con expresiones fingidas o inducidas, que se estudian en relaciones de poder simuladas y que son juzgadas externamente. Estos estudios utilizan, por lo general, fotografías o vídeos sin audio y hallan correlaciones entre un comportamiento concreto y el status de quién lo ejecuta. Más allá de las dificultades metodológicas presentes en los estudios que segmentan y aíslan claves no verbales, aparece de la mano de Mehrabian (1966) un concepto, la cercanía (immediacy) que supone un patrón de comportamiento no verbal que se vincula a motivación, clima laboral, atractivo y credibilidad en relaciones de poder en contextos tales como la empresa o las acciones formativas. El hecho de desarrollar un patrón de comportamiento holístico permite formar a los líderes en este patrón y evaluar los resultados en ambas partes de la relación de poder. Este trabajo explora la bibliografía existente a cerca de la metodología utilizada en este ámbito, los resultados respecto a la relación entre comunicación no verbal y la consecuente expresión de poder y, finalmente, la introducción del concepto de immediacy con su desarrollo actual y posibilidades futuras de investigación.

Palabras clave: Comunicación no verbal, cercanía (immediacy), liderazgo, poder, metodología, claves no verbales, cercanía no verbal (nonverbal immediacy).

Abstract

Since Darwin (1872) wrote “The expression of the emotions in man and animals” many investigators from various fields have developed different methodologies to measure and analyze nonverbal communication. In this paper are explored the results obtained from investigations where nonverbal communication was characterized as a power symbol, and also those investigations where leaders’ nonverbal behaviour was described and classified. The majority of studies analyzed in this research used fake or induced behaviours in simulated vertical relationships judged by observers; their methodology usually included photographs or videos without sound and generally correlations between the behaviour and the status of those who act were founded in the results. Despite methodological issues in works with isolated nonverbal clues Mehrabian (1966) developed the concept of immediacy, a behavioural pattern related to motivation, organizational climate, attractiveness and trustiness in different contexts such as companies or educational environments. This holistic pattern allows the training of leaders following this pattern and also evaluates the results in both parts of the vertical relationship. By exploring the existing bibliography concerning methodology used in this area this work analyzes the relation between nonverbal communication and its consequent expression of power, and finally the introduction of immediacy with its actual and prospective investigation.

Key words: Nonverbal communication, immediacy, leadership, power, methodology, nonverbal clues, nonverba, immediacy.

Índice

Resumen.....	2
Índice.....	4
Introducción.....	5
Metodología.....	10
Resultados.....	11
1. Investigación en comunicación no verbal y liderazgo.....	11
1.1 Estudios sobre elementos no verbales aislados.....	14
1.2 Dificultades metodológicas.....	21
2. El concepto de cercanía (immediacy).....	29
Conclusiones.....	43
Referencias bibliográficas.....	47
Índice de figuras.....	51
Índice de tablas.....	52

Introducción

El presente trabajo explora la bibliografía existente acerca de la relación entre el liderazgo y la comunicación no verbal, así como, las posibilidades futuras de investigación en este ámbito. La complejidad de esta relación es innegable pues parte de conceptos extensos y con límites muy poco definidos. En este sentido, González (1997, p. 114) afirma que “los términos liderazgo y líder han sido utilizados para hacer referencia a funciones, situaciones y fenómenos diversos, por lo cual el significado atribuido a estos no es unívoco”. La polivalencia de este término no dista mucho de la que nos encontramos en la definición de la comunicación no verbal. Esta última resulta difícilmente separable de la comunicación verbal encontrándose ambas superpuestas e íntimamente ligadas. Además de la dificultad en el trabajo con los aspectos no verbales del lenguaje sin obviar el aspecto verbal del mismo, también nos enfrentamos a la definición de éste como señal producida (no verbal) o como código interno de interpretación de la señal (a menudo verbal). Es decir, debemos subrayar si nos referimos a señales, a las cuales se les atribuye significado, o a la atribución misma de significado. Debido al entramado de concepciones de estos dos términos claves para mi exposición, me centraré en definiciones concretas que ilustren el significado que éstos toman en las investigaciones que analizaré posteriormente.

Según Fernández-Ríos (1999), en su Diccionario de Recursos Humanos, el liderazgo sería el “fenómeno psicosocial que gira en torno a procesos de influencia y poder (...). El líder, además de ejercer influencia en las conductas del grupo, percibe

con éxito las expectativas de los miembros del grupo sobre su propio comportamiento como líder y los miembros del grupo le perciben como líder y le atribuyen ese rol” (op. Cit. P. 590). Según esta concepción del liderazgo, el poder y la influencia representarían los pilares centrales sobre los que se asienta dicho constructo, y de ahí la relevancia de profundizar en estos términos. Lewin (1946) definía el poder como “la posibilidad de inducir fuerzas de cierta magnitud en otra persona”. A las investigaciones de Lewin se le sumaron múltiples aportaciones posteriores que se extienden hasta estudios tan recientes como los llevados a cabo por Yukl (2006), quién define el poder como “la capacidad absoluta de un agente individual para influir en la conducta o actitudes de una o más personas-objetivo en un momento dado”. De nuevo, se subraya la importancia de la influencia y la naturaleza del poder como relación social. Este tipo de relación de poder es fundamentalmente: asimétrica, causal, dialéctica, probabilística, basada en la dependencia y condicionada por la situación. Esto supone que las relaciones de poder entre A y B existen cuando entre ellos se da cierta interdependencia, siempre que, en esas determinadas coordenadas espacio-temporales, exista desigualdad entre ellos. Se debe tener en cuenta, del mismo modo, que la situación influye directamente sobre esta relación dejando un margen de actuación. A pesar de ello, y acorde con la perspectiva conductista, las relaciones de poder se consideran como causales, esto es, que la actuación de B está causada por los deseos de A, aunque no siempre A sea consciente de ello (Jiménez Burillo, 2006).

El objetivo que busco con este trabajo, es hallar la relación que existe entre el liderazgo y la comunicación no verbal, y para ello, es preciso reflexionar respecto a qué nos referimos cuando hablamos de esto último. La comunicación no verbal también

cuenta con una bibliografía muy amplia que asienta sus cimientos en las décadas finales del siglo XIX y las primeras del siglo XX. Darwin y su obra *The Expression of Emotion in Man and Animals* (1872) inaugura el interés por esta temática.

El lenguaje no verbal es un campo de estudio multidisciplinar, en el que confluyen conocimientos adquiridos en áreas muy diversas. Su interés radica en la importancia de los componentes no verbales a lo hora de comunicarnos. Mehrabian (1972) asigna a la comunicación verbal una influencia en las reacciones emotivas cara a cara de tan sólo un 7% mientras que el 93% restante se distribuye entre gestualidad (55%) y paralingüística (38%). La exploración sistemática de este ámbito llevó a clasificaciones precisas de la conducta no verbal y a la concreción de sus funciones en nuestras relaciones interpersonales. Ekman y Friesen (1969) desarrollaron un sistema de categorías que aún sigue vigente en la actualidad. Estos autores dividieron la conducta no verbal en: movimiento del cuerpo o comportamiento cinésico, características físicas, conducta táctil, paralenguaje, proxémica, artefactos, y factores del entorno. Argyle (1975), por otro lado, destacó como usos más importantes del comportamiento no verbal en la comunicación humana: la expresión emocional, la transmisión de actitudes interpersonales, la presentación a otros de la propia personalidad y el acompañamiento del habla con el fin de administrar las intervenciones, la retroalimentación, la atención, etc. Así mismo, el comportamiento no verbal puede repetir, contradecir, sustituir, complementar, acentuar, o regular el comportamiento verbal.

Tras esta breve aproximación, este trabajo tratará el punto en el cual se tocan ambos campos de conocimiento y cómo la relación estrecha entre ellos ha sido fruto de un gran número de investigaciones con resultados que señalan en muy diferentes direcciones.

Gisela Mohr Birgit (2004), en su artículo, “Elementos no verbales del comportamiento del líder” comienza con la siguiente afirmación: “Las investigaciones sobre la interpretación de las relaciones sociales ha mostrado que la calidad y el tipo de relaciones, así como los estados emocionales más relevantes, son transmitidos a través del lenguaje no verbal”. Vemos, por tanto, que la comunicación no verbal es subrayada en los estudios como un elemento clave en la modulación de nuestras relaciones interpersonales, que es parte fundamental de ellas y nos ayuda a entenderlas. En la obra clásica del lenguaje no verbal “Silent messages” de Mehrabian (1981), la dominación, o expresiones de poder, dan nombre a un capítulo, siendo seleccionado por el autor, como un contexto en el que la acción del lenguaje no verbal juega un papel esencial. Henley (1977) escribió: “ Si los comportamientos que estudiamos están, como vemos, asociados con el poder, afectándolo, siendo resultado de él, como símbolos y expresiones; describiendo, estableciendo o manteniendo el poder; podemos observar que el poder y el comportamiento no verbal están íntimamente y fructíferamente vinculados” (p. 25). Esta autora escribió su obra acerca del poder, el género y la comunicación no verbal, buscando la interrelación entre ellos. El lenguaje no verbal sería, según Henley, el modo de expresar y mantener el poder sin necesidad de hacer referencia a él explícitamente. Además, a través del lenguaje no verbal podemos

expresar nuestro status (que supone un nivel más alto o más bajo de poder) así como ejercer una influencia directa sobre el comportamiento del otro.

En una línea paralela de investigación, autores como Virginia P. Richmond, James C. McCroskey o Aaron Johnson, basándose en las obras de Mehrabian, estudian el concepto de la cercanía (*immediacy*) que describe el comportamiento que las personas llevamos a cabo cuando algo o alguien nos gusta. El principio de la cercanía dice: “Las personas tendemos a orientarnos hacia gente o cosas que nos gustan y preferimos, evaluándolas mejor, y a evitar cosas que nos disgustan o no preferimos, evaluándolas negativamente”. La cercanía recoge un amplio conjunto de comportamientos, y dentro de estos, Mehrabian acuñó el término de “cercanía no verbal”, del cual forman parte las conductas no verbales que expresan o suponen cercanía. El valor añadido de estos estudios radica en que los individuos reciben impresiones de cuán cercana es otra persona holísticamente, lo que convierte a la “cercanía no verbal” en un patrón de comportamiento que es fácilmente evaluable, frente a las dificultades metodológicas de los estudios que evalúan la influencia de un solo elemento no verbal. Richmond y McCroskey (2000) afirman: “Cuanto más comunicadores empleen conductas de cercanía, más personas los preferirán y evaluarán positivamente (...)”. Los estudios sobre “cercanía” se han llevado a cabo en relaciones verticales tales como las que se establecen entre un profesor y un alumno o entre un superior y un subordinado, y de ahí que resulten claves en la línea de investigación que exploraré en el presente trabajo.

Metodología

La búsqueda de la bibliografía utilizada en este trabajo se realizó a lo largo de 2013. La búsqueda se ha centrado en PsycINFO, Google Books, Google Academy, y el Catálogo Iacobus (Universidad de Santiago de Compostela). Las búsquedas en PsycINFO han sido bajo los criterios de idiomas (español, francés e inglés), que fuera posterior a enero de 2002 y con los términos: *Nonverbal communication, social psychology, leadership y nonverbal immediacy*. En Google Académico he recurrido a los términos: *Immediacy, nonverbal leadership, mehrabian immediacy, methodological issues nonverbal y nonverbal immediacy*. En el Catálogo Iacobus he usado los términos: liderazgo, poder y psicología. En Google Books he recurrido a títulos y autores concretos derivados de búsquedas en los medios citados previamente.

Resultados

1 Investigación en comunicación no verbal y liderazgo

Desde los primeros trabajos de mediados del s. XX que subrayaron la relación entre el poder y la comunicación no verbal, se ha recorrido un largo camino con aportaciones que tratan de vincular ciertas claves no verbales con la expresión y reconocimiento del poder. Autores como Goffman (1956) o Henley (1977) buscaron en sus investigaciones de qué modo la expresión del poder puede ser llevada a cabo a través del lenguaje no verbal. Este último afirmaba en su libro *“Body Politics: Power, Sex and Nonverbal Communication”* que la comunicación no verbal se relaciona con el poder ya que actúa como símbolo del mismo, lo expresa, describe, establece y mantiene. Con el objeto de confirmar la hipótesis de Henley, se llevaron a cabo numerosos estudios que, focalizados en uno u otro elemento, buscaron su relación con el liderazgo. Las dificultades metodológicas inherentes al trabajo con estas variables suponen una influencia crucial en los resultados de estos primeros estudios.

Numerosos autores han optado por realizar análisis pormenorizados de los resultados obtenidos por cada línea de trabajo asociado a elementos no verbales

particulares. Algunos de los estudios abordaron cuestiones como la sonrisa, la mirada, la expresividad, el contacto interpersonal, el uso del espacio o la postura. Knapp y Hall (2005) estudiaron la relación entre la mirada y el poder, Stier y Hall (1984) estudiaron el contacto físico y Hall, Horgan y Carter (2002) lo hicieron con la sonrisa. Estas investigaciones, así como muchas otras con similares objetivos, ponen de manifiesto la dificultad para alcanzar resultados consistentes que confirmen sus hipótesis.

Paralelamente a estos estudios, surge una línea de trabajo, que parte de la obra de Mehrabian (1966, 1971, 1981), cuyo objetivo se encuentra en la descripción y estudio de un concepto, la cercanía (*immediacy*). Los primeros trabajos de Mehrabian se centraban en la cercanía verbal (lingüística), pero posteriormente quiso destacar la importancia del lenguaje no verbal refiriéndose y tratando sobre la cercanía no verbal. Los sujetos sobre los que se evaluaba dicho comportamiento se caracterizaban por encontrarse en niveles jerárquicos diferentes, por esta razón, estos estudios deben ser tenidos en cuenta en el tema que nos ocupa. Este concepto sentará las bases de un conjunto de investigaciones cuyo objetivo, lejos de concentrarse en el análisis de elementos aislados de la comunicación no verbal, los agrupa y relaciona globalmente. Como expondré posteriormente, la combinación de una serie de comportamientos no verbales en un patrón de comportamiento termina con muchos de los obstáculos metodológicos surgidos por el intento de aislar los mismos.

El estudio de la comunicación no verbal y su relación con el poder puede llevarse a cabo considerando las creencias de los participantes, es decir, sus asunciones y estereotipos, o bien, la relación real entre los mismos, a través del establecimiento de

un criterio independiente y objetivo. En el primer caso, se recurre a observadores que hacen estimaciones del status (poder, potencia, dominación) a partir de estímulos no verbales presentados mediante vídeos o fotos. En este caso, se les pide que imaginen situaciones o se formen impresiones de personas con quién han interactuado muy brevemente. En el segundo tipo de estudios, ejemplificado en investigaciones como las llevadas a cabo por C. Johnson (1994) o Hall y Friedman (1999) trabajadores reales de una compañía con posiciones jerárquicas diferentes, o bien, estudiantes simulando ser trabajadores, eran grabados manteniendo una conversación estructurada. Los observadores obtienen un “criterion data” a partir del comportamiento del grupo target, posteriormente codifican estas conductas objetivo y, finalmente juzgan las conversaciones entre los participantes en función de los criterios definidos previamente. Comparando estos elementos, se hacen inferencias acerca de cómo el poder se manifiesta en el comportamiento de los participantes.

1.1 Estudios sobre elementos no verbales aislados

Hall, Coats y Smith LeBeau (2005) en su metaanálisis “Non verbal Behavior and the Vertical Dimension of Social Relations: A Meta-Analysis” agrupan los estudios disponibles hasta la fecha recogiendo, no sólo sus resultados, sino también los errores metodológicos que los motivan. Las categorías, tratadas en estudios independientes, que revisaron en su metaanálisis serían: la sonrisa, la mirada, el movimiento de las cejas, la expresividad de la cara, la aprobación con la cabeza, tocarse a uno mismo, contacto físico con la otra persona, gestos de las manos/brazos, apertura de la postura, relajación de la postura, movimiento del cuerpo/piernas, movimiento de los pies, distancia interpersonal, orientación de la cara, variabilidad de la voz, volumen de la misma, interrupciones, solapamientos, pausas/latencia, rellenado de pausas, respuestas indirectas (*backchannel responses*), errores en el habla, risa, ratio de habla, tono, relajación de la voz y la habilidad para la codificación (*encoding skill*).

Las variables estudiadas quedan recogidas en la Tabla 1 junto con las definiciones de las mismas utilizadas por las investigaciones analizadas.

Categoría	Comportamientos
Sonrisa	Sonrisa (frecuencia, o bien, si lo hace o no), sonrisa vs ceño fruncido, sonrisa amplia vs abierta, expresión facial de aprobación (=sonrisa), muestras en las cuales la sonrisa está presente, duración de la sonrisa, expresión facial de amabilidad.
Mirada	Contacto ocular (cantidad, o bien, bajo/alto), % de contacto visual, mirar, frecuencia de la mirada, duración de la misma, mantenimiento del contacto visual.
Cejas levantadas	Cejas levantadas/ bajas, movimiento súbito de las cejas.
Expresividad facial	Expresividad facial, intensidad de la expresión facial.

Asentir	Frecuencia con que se asiente, número de veces que la muestra asiente, presencia o ratio de la conducta.
Tocarse	Duración de la conducta, frecuencia, ratio de la misma, frecuencia con que uno se toca la nariz, los labios, la cara, las manos, el pelo, las piernas o las rodillas con intención de levantarse.
Tocar a otros	Colocar la mano sobre el brazo, hombro, espalda, rodilla o mano (frecuencia, o bien, si ocurre o no), contacto físico, tocar a otros, tendencia a mantener el contacto físico autoinformada, duración del contacto y contacto instrumental.
Gestos de manos u hombros	Gestos (frecuencia, o bien, si ocurre o no), ratio de la gesticulación, ilustradores/ emblemas, ilustradores, frecuencia en que se dan los ilustradores, frecuencia de la aparición de los gestos durante el habla, gestos de los brazos u hombros.
Apertura de la postura	Piernas abiertas, extensión de la pierna, brazos cruzados, posición del cuerpo abierta/cerrada, brazos separados del cuerpo, brazos en jarras, brazos tras la cabeza con los codos abiertos.
Posición relajada	Posición erecta, inclinarse hacia atrás, postura corporal de pie y relajada, posición de las piernas, sentarse en el borde de la silla, inclinación lateral, relajación de las piernas.
Movimiento de brazos y piernas	Frecuencia del movimiento de las piernas, piernas cruzadas, frecuencia del movimiento del torso, variabilidad del movimiento del cuerpo, dirección del movimiento mientras estás sentado, movimiento en el asiento mientras se habla o escucha, movimiento de las piernas mientras se habla, ratio del movimiento de las piernas mientras uno se sienta.
Movimiento de los pies	Ratio del movimiento de los pies, duración del movimiento, duración del movimiento.
Distancia interpersonal	Distancia con otros cuando ambos están sentados, distancia con otros cuando ambos están de pie, proximidad muta.
Orientación hacia otros	Orientación corporal hacia la persona con la que se interactúa.

Tabla 1. Traducción propia de las definiciones de las categorías de comportamiento no verbal estudiadas.

Este metaanálisis utiliza el coeficiente de correlación de Pearson como indicador del tamaño del efecto y las puntuaciones normales (Z) como indicadores de la

probabilidad de dicho efecto. Si la Z es menor que $|1,96|$, o si el autor original considera el resultado como “no significativo” sin proporcionar suficiente información que permita calcular la Z, se refieren al resultado como no significativo.

En total, el metaanálisis explora 211 estudios que divide en dos categorías, los estudios sobre la relación entre el poder percibido y la comunicación no verbal y las investigaciones sobre la relación entre el poder real y la comunicación no verbal. Esta clasificación se basa en la distinción hecha previamente sobre las dos alternativas disponibles a la hora de investigar sobre esta temática. Con el fin de centrarme específicamente en los elementos estudiados que posteriormente tendrán relevancia para mi trabajo, no consideraré los elementos paralingüísticos que también son objeto de análisis en este metaanálisis.

Los estudios correspondientes a las investigaciones sobre percepciones e impresiones se realizaron entre el 1961 y el 2002. Sus resultados pueden observarse en la Tabla 2.

Behavior	k	N	Direction				r _{unw}	r _{wei}	r _{ind}	Z	95% CI	Homog.	FD
			+	-	=	?							
Smiling													
Known	24	2,878	8	16	0	0	-.20	-.25	-.24		-9.04***		821
All	35	4,365	12	17	0	6	-.14	-.19	.00		-8.08***		810
Gazing													
Known	18	1,983	14	3	1	0	.12	.10	.19		3.92***		84
All	29	3,255	14	3	1	11	.07	.07	.00		3.09***		73
Raised brows													
Known	11	1,797	3	8	0	0	-.38	-.36	-.48		-12.98***		636
All	12	1,850	3	8	0	1	-.36	-.35	-.37		-12.08***		635
Nodding													
Known	4	438	3	1	0	0	.12	.09	.16		2.10*		5
All	8	920	4	1	0	3	.06	.06	.00		1.48†		1
Self touch													
Known/All ^a	4	409	1	3	0	0	-.09	-.15	-.14		-2.56**		6
Other touch													
Known	13	1,153	11	2	0	0	.21	.23	.21		8.78***		385
All	19	1,781	14	2	0	3	.14	.17	.13		7.53***		380
Hand/arm gestures													
Known	5	242	5	0	0	0	.36	.37	.31		5.84***		70
All	12	1,017	7	1	0	4	.15	.17	.00		4.13***		64
Postural relaxation													
Known	13	989	5	8	0	0	-.20	-.09	-.32		-3.03***		31
All	19	1,993	5	10	0	4	-.13	-.05	.00		-2.51**		25
Body/leg shifting													
Known	3	289	3	0	0	0	.16	.10	.16		1.81*		1
All	4	310	3	0	0	1	.12	.08	.08		1.56		
Interpersonal distance													
Known	4	340	3	0	1	0	-.21	-.34	-.17		-5.70***		55
All	14	1,267	3	6	1	4	-.06	-.12	.00		-3.41***		46
Facing orientation													
Known	5	280	3	2	0	0	.07	.10	.31		1.34		
All	11	605	4	6	0	1	.03	.05	.00		-.01, .21	38.79***	

Note. Behavior is not in the table if there were fewer than three known *rs*. *k* of studies for weighted means and homogeneity tests deviates slightly from the stated *k* of studies if the sample *N* was unknown in some studies. Occasionally, a study with an unknown *r* had a known *Z*, which was used in the "All studies" calculations of combined *Z* and file drawer (FD) estimate. For combined *Z*s, *ps* are one-tailed; *k* = number of independent studies; *N* = total number of perceivers across *k* studies; *r_{unw}* = average *r*, unweighted; *r_{wei}* = average *r*, weighted by sample size; *r_{ind}* = median *r*; *Z* = combined *Z*; CI = confidence interval (fixed effects); Homog. = homogeneity test (chi-square); Known = studies for which *r* was known; All = all studies, with unknown *rs* assigned a value of 0.

^a All *rs* were known.

† *p* < .10. * *p* < .05. ** *p* < .01. *** *p* < .001.

Note. Behavior is not in the table if there were fewer than three known r s. k of studies for weighted means and homogeneity tests deviates slightly from the stated k of studies if the sample N was unknown in some studies. Occasionally, a study with an unknown r had a known Z , which was used in the "All studies" calculations of combined Z and file drawer (FD) estimate. For combined Z s, p s are one-tailed. k = number of independent studies; N = total number of perceivers across k studies; r_{unw} = average r , unweighted; r_{wei} = average r , weighted by sample size; r_{ind} = median r ; Z = combined Z ; CI = confidence interval (fixed effects); Homog. = homogeneity test (chi-square); Known = studies for which r was known; All = all studies, with unknown r s assigned a value of 0.

^a All r s were known.

† $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Tabla 2. Relaciones percibidas entre la verticalidad y los comportamientos no verbales visibles. Tomada de Hall, J.A., Coats, E.J., y Smith LeBeau, L. (2005). Nonverbal behavior and the vertical dimensions of social relations: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 131 (6), 898-924.

De los elementos que han sido objeto de análisis en estos estudios, únicamente cinco muestran resultados sólidos y significativos. El primero de ellos, la **expresividad facial** correlaciona con la percepción de mayor poder, aunque únicamente cuatro estudios fueron tenidos en cuenta y sólo dos de ellos tenían un Pearson conocido. **Asentir** también correlacionó positivamente con la expresión del liderazgo en ocho estudios, aunque con una distribución heterogénea. El **inicio del contacto físico** con otros, aún con resultados heterogéneos, también apareció como positivamente relacionado con el liderazgo. La **apertura** en la postura, a través de cinco estudios, se relaciona sólidamente con la expresión del liderazgo. Por último, y con base en 14 estudios, las **distancias interpersonales** cortas tienen relación con el poder, aunque esta conclusión esté apoyada en resultados heterogéneos.

En el conjunto de estudios que relacionan el lenguaje no verbal con el liderazgo real, es decir, que exploran la expresión no verbal de personas que ostentan un puesto de poder, únicamente tres elementos dieron lugar a resultados significativos. Estos resultados pueden ser observados en la Tabla 3.

Behavior	k	N	Direction				r _{unw}	r _{wei}	r _{ind}	Z	95% CI	Homog.	FD
			+	-	=	?							
Smiling	22	1,702	8	14	0	0	-0.02	-0.03	-0.04	-0.95			
Known													
All	34	2,422	8	14	0	12	-0.01	-0.02	.00	-0.76		-0.09, .03	48.15***
Gazing	11	607	4	6	1	0	-0.02	-0.01	-0.06	-0.42			
Known													
All	25	1,231	6	6	1	12	-0.01	.00	.00	-0.28		-0.09, .07	25.43**
Raised brows	3	88	1	2	0	0	-0.03	-0.04	-0.06	-0.31			
Known													
All	4	126	1	2	0	1	-0.02	-0.03	-0.03	-0.27		-0.25, .18	.86
Nodding	5	288	3	2	0	0	.04	.06	.03	.63			
Known													
All	10	616	3	2	0	5	.02	.03	.00	.44		-0.05, .17	11.88*
Self touch	6	405	2	4	0	0	-0.01	.00	-0.04	.05			
Known													
All	20	729	4	4	0	12	.00	.00	.00	.03		-0.10, .10	4.73
Other touch	3	241	1	2	0	0	-0.06	.03	-0.02	.10			
Known													
All	8	754	3	3	0	2	-0.02	.01	.00	.08		-0.10, .16	5.85
Hand/arm gestures	9	636	5	4	0	0	.00	.02	.05	.43			
Known													
All	17	992	6	4	0	7	.00	.01	.00	.32		-0.06, .10	21.86*
Openness	8	380	5	3	0	0	.12	.13	.06	2.31*			8
Known													32
All	14	684	5	3	0	6	.07	.08	.00	1.75*		.03, .23	6.35
Postural relaxation	10	453	7	3	0	0	.04	.02	.05	.53			
Known													
All	18	921	7	3	0	8	.02	.01	.00	.40		-0.08, .12	11.02
Interpersonal distance	11	1,098	2	8	1	0	-0.16	-0.17	-0.22	-4.46***			70
Known													66
All	15	1,331	2	8	1	4	-0.12	-0.14	-0.08	-3.82***		-0.24, -.20	22.47*

Note. Behavior is not in the table if there were fewer than three known rs. k of studies for weighted means and homogeneity tests deviates slightly from the stated k of studies if the sample N was unknown in some studies. Occasionally, a study with an unknown r had a known Z, which was used in the "All studies" calculations of combined Z and file drawer (FD) estimates. For combined Zs, ps are one-tailed. k = number of independent studies; N = total number of participants across k studies; r_{unw} = average r, unweighted; r_{wei} = average r, weighted by sample size; r_{ind} = median r; Z = combined Z; CI = confidence interval (fixed effects); Homog. = homogeneity test (chi-square); Known = studies for which r was known; All = all studies, with unknown rs assigned a value of 0.

* p < .05. ** p < .01. *** p < .001.

Note. Behavior is not in the table if there were fewer than three known r s. k of studies for weighted means and homogeneity tests deviates slightly from the stated k of studies if the sample N was unknown in some studies. Occasionally, a study with an unknown r had a known Z , which was used in the "All studies" calculations of combined Z and file drawer (FD) estimates. For combined Z s, ps are one-tailed. k = number of independent studies; N = total number of participants across k studies; r_{unw} = average r , unweighted; r_{wei} = average r , weighted by sample size; r_{ind} = median r ; Z = combined Z ; CI = confidence interval (fixed effects); Homog. = homogeneity test (chi-square); Known = studies for which r was known; All = all studies, with unknown r s assigned a value of 0.

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Tabla 3. Relaciones entre la relación vertical real y los comportamientos no verbales visibles. Tomada de Hall, J.A., Coats, E.J., y Smith LeBeau, L. (2005). Nonverbal behavior and the vertical dimensions of social relations: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 131 (6), 898-924.

El primero de ellos, al igual que en el conjunto anterior de estudios, fue la expresividad facial; de todos modos, el tiempo de habla puede estar influyendo en este resultado. La **apertura** también correlaciona positivamente con el poder en los 8 estudios explorados. La **distancia interpersonal**, como veíamos en los estudios de percepciones, tiene una sólida relación con el poder, aunque esta varía según la definición del mismo. El resultado más significativo con respecto a la proxemia sería en el caso en que el poder se defina en términos de aspectos de personalidad.

Resumiendo los resultados de los estudios sobre percepción del poder, podríamos afirmar que las conclusiones, aunque débiles en muchos casos, relacionan el poder con sonreír menos, más miradas, más levantamientos de cejas, más contacto físico con otros y menos con uno mismo, más gestos con los brazos, más movimientos del cuerpo y distancias interpersonales menores. Los resultados sobre los estudios de percepción de poder fueron más sólidos que los encontrados en estudios que relacionaron el poder real con la comunicación no verbal, contrariamente a lo esperado. En el caso de los estudios del segundo tipo, las conclusiones obtenidas relacionarían el poder con más miradas, más contacto físico con otros y menos con uno mismo, más gestos con los brazos y manos, posturas corporales menos relajadas y distancias interpersonales menores. Para el resto de variables contenidas en la Tabla 1 fue imposible obtener resultados que confirmen su relación con la variable poder.

1.2 Dificultades metodológicas

Como ya hemos comentado previamente, la historia del estudio empírico de la comunicación no verbal, a pesar de algunas investigaciones previas, fija su comienzo con Charles **Darwin** (1872). Darwin proporcionó importantes avances teóricos, además de que fue pionero en el estudio de diversas metodologías de estudio de la comunicación no verbal. Debido a que Darwin consideraba la expresión facial como biológicamente determinada, su metodología fundamental se basaba en el **análisis comparativo** entre especies a través de la observación sistemática. En ocasiones, se valió de **dibujos y fotografías** que representaban expresiones naturales, inducidas externamente o fingidas por actores. Este autor introdujo el método de jueces (*judgement method*) que posteriormente ganó mucho protagonismo en este área. Los psicólogos alemanes contemporáneos de Darwin prestaron gran atención a los sistemas comunicativos, tanto al lenguaje como a los gestos y expresiones faciales (Kleinpaul, 1888/ 1972; Wundt, 1900-1920). Sin embargo, utilizaron para sus estudios casos anecdóticos que no permitieron avanzar en la metodología de estos estudios. A pesar de ello, nacieron las primeras medidas cuantitativas y los primeros análisis estadísticos en esta área de investigación.

Bajo la influencia del nazismo, **David Efron** dirigió un estudio clásico, publicado en 1941, que aún se sigue considerando uno de los mejores en este ámbito gracias a su rigor teórico y al desarrollo de una adecuada metodología (Efron 1941/ 1972). Efron utilizó observación e inducción experimental de gestos en judíos e italianos inmigrantes en Nueva York. Para analizar los resultados de su estudio se valió del análisis “frame-by-frame”, y de dibujos para codificar los aspectos más importantes

de los movimientos estudiados. Esta metodología no sería “redescubierta” hasta muchos años después. Otro pionero en esta área fue Ray Birdwhistell (1952) a quién se le atribuye la creación de la ciencia de la cinésica, que consideraba determinada por el aprendizaje social. Este último utilizó las **técnicas cinemáticas, el microanálisis del material filmado con *slow motion* y análisis frame by frame.**

Uno de los grandes desarrollos de los cincuenta y sesenta fue el desarrollo de la investigación en comunicación no verbal ligada al **ámbito clínico**. Se evaluaban los diagnósticos, la etiología de la enfermedad y los procesos de entrevistas clínicas a través de los patrones de comunicación no verbal. Esta corriente fue alimentada por el psicoanálisis, cuando Freud afirmó que el comportamiento no verbal podía revelar procesos inconscientes que eran reprimidos y consecuentemente, no verbalizados. Los psiquiatras se basaban en la **observación clínica, las filmaciones, el microanálisis y las clasificaciones de los comportamientos en función del afecto no verbalizado**. Algunos de estos procedimientos siguen siendo utilizados en la actualidad. Ekman (1976), llevó a cabo una clasificación de los cinco tipos de comunicación no verbal basada en sus orígenes, uso y codificación. Dicha aportación le permitió incorporar, en este ámbito, la metodología básica de la Psicología, como la medida de la **frecuencia, los procedimientos de muestreo sistemático, la construcción de la categoría y el sistema de codificación, así como, la fiabilidad y el uso de análisis estadístico**. Junto con Wallace Friesen, este autor ha desarrollado un sistema de medida del movimiento corporal y un sistema anatómico para medir el movimiento facial. (Ekman, 1957; Ekman & Friesen, 1969, 1976, 1978). Estos sistemas de medida han sido utilizados posteriormente en numerosas investigaciones.

Los investigadores interesados en el comportamiento individual usan, en su mayoría, métodos experimentales que permitan un análisis cuantitativo; por otro lado, aquellos que trabajan en la interacción social suelen preferir la observación de comportamientos que ocurren de modo natural y pueden utilizar técnicas cuantitativas para describir los cambios en el comportamiento o en pequeños segmentos de la interacción. Los investigadores que se centran en la conducta individual suelen desarrollar su trabajo en una de las siguientes líneas de investigación: la expresión de estados o emociones, la inferencia a través de claves no verbales y la organización intraindividual del comportamiento. El estudio de las inferencias a partir de las claves de comportamiento (atribuyendo estados e intenciones al actor) pertenece al área de la **percepción de las personas y la formación de impresiones en psicología social**. El modo de estudiarlo consiste en presentar a los observadores personas que realizan determinados comportamientos no verbales (en la mayor parte de los casos fingidos) y comparar sus juicios con un criterio externo. Esta área de trabajo no cuenta con una gran sofisticación metodológica.

Además de los problemas derivados de la complejidad metodológica también surgen complicaciones derivadas de la naturaleza del fenómeno estudiado. En este caso se estudia la relación entre las claves no verbales como un signo que representa una variable externa, se estudia la codificación de dichas claves. Los primeros autores en prestar atención a esta cuestión fueron Ekman y Friesen (1969). Para describir la relación entre una señal y un referente existen tres dimensiones a tener en cuenta: si es discreta o continua, si es probabilística o invariante y si es arbitraria o actúa como un emblema. En muchos estudios se recurre a una interpretación de las claves no verbales como discretas, invariantes y emblemáticas, es decir, como actos no verbales que tienen

una traducción verbal directa o definición de diccionario, que consiste habitualmente en una palabra o dos. Sin embargo, la mayor parte de la comunicación no verbal es **continua, probabilística y arbitraria**, esto es, admite una gradación, correlaciona con un significado, o varios, y no tiene una única interpretación. No se deben estudiar las claves no verbales como emblemas con significados precisos y multiculturales. Un mismo comportamiento, como el volumen de la voz, puede tener interpretaciones diversas según la cultura o la persona que lo juzga. Por otro lado, podemos adoptar diferentes volúmenes altos de voz y que éstos reciban juicios diferentes.

En los estudios a cerca de la comunicación no verbal surgen numerosas problemáticas sobre **dónde estudiarlo** (en el laboratorio o fuera de él), **qué comportamiento estudiar** (la conducta natural o la fingida), **quién debe observarlo** (personas o aparatos), **cómo debe ser realizada la observación** (directamente o a través de grabaciones) y **cuánto tiempo** debe observarse, así como los **aspectos de la conducta que deben ser observados**.

Como se destacaba previamente, a la hora de codificar el comportamiento no verbal, éste es considerado como probabilístico y continuo de modo que son precisas técnicas de análisis estadístico. La **investigación en laboratorio**, a pesar de no ser tan próxima a las características naturales de la conducta, proporciona importantes facilidades técnicas. Es recomendable comenzar la investigación con observaciones de campo que nos permitan obtener las características globales del comportamiento así como las variables que lo influyen y, posteriormente, desarrollar un estudio de laboratorio (Ekman, 1982).

Asimismo, es recomendable que **la conducta estudiada ocurra de modo natural**, y para ello, es preciso que las tareas propuestas sean funcionales y las personas

con las que los participantes interactúen sean realmente conocidas por ellos. En caso de no ser posible, se recomienda provocar la conducta externamente a través de la exposición a determinados estímulos, role playing, visionado de películas, ó manipulación de la interacción a través de cómplices.

Es, del mismo modo, muy relevante la realización de un **muestreo**, ya que en muchos casos no se tiene acceso a diferentes grupos de población y se recurre a estudiantes universitarios, en muchos casos de Psicología, que se ven afectados por las características de la demanda (Orne, 1962) o por las expectativas del experimentador (Rosenthal, 1966).

La decisión de observar directamente o a través de **grabaciones** también tiene importantes implicaciones para las investigaciones ya que la primera opción reduce la posibilidad de replicar el estudio o atender a todos los aspectos de la conducta, mientras que las grabaciones suelen ser intrusivas pero permiten aplicar técnicas como slow motion, microanálisis, o análisis frame-by frame.

Otra condición a tener en cuenta es el **modo en qué se registra la conducta**, ya sea con aparatos especializados o con observadores. La utilización de aparatos requiere el desarrollo de programas de reconocimiento muy preciso que doten estos juicios de mayor objetividad. En muchos casos se complementa el uso de aparatos de medición con observadores externos.

Además de las dificultades mostradas anteriormente, el estudio de la relación entre el poder y su expresión en la conducta no verbal se ve afectado por la **elección entre estudiar el comportamiento completo o segmentarlo para su análisis**. El problema de aislar aspectos concretos de la conducta es que excluye el análisis de la relación de ese aspecto con la conducta comunicativa en su conjunto. Si tratamos de

extraer la expresión de un determinado estado o intención debemos considerar que no sólo será expresado por una parte de las conductas no verbales, sino por varias de ellas o por todas en su conjunto. A pesar de la dificultad de medir con detalle todas las conductas comunicativas verbales y no verbales que se producen en un momento dado, éstas serán muy relevantes a la hora de hacer un macroanálisis más completo.

Una vez revisada la historia de la metodología utilizada en el estudio de la conducta no verbal y la bibliografía que estudia la relación entre ésta y el poder, podemos extraer que más allá de los resultados teóricos, con respecto a la eficacia de las claves no verbales para expresar el poder de quién los lleva a cabo, las **dificultades metodológicas** en estos estudios, a pesar de su cantidad y variedad, nos impiden obtener datos concluyentes. Fernando Poyatos (2002) describe dos cuestiones esenciales en el estudio del comportamiento no verbal que han sido sistemáticamente ignoradas y son la gran **interdisciplinariedad** de este campo de estudio a nivel académico y de investigación y la **imposibilidad de llevar a cabo un estudio realista, sistemático y exhaustivo** sin adoptar una perspectiva integral y necesariamente interdisciplinar.

La heterogeneidad encontrada en los resultados de este metaanálisis no queda explicada únicamente por moderadores como la cultura, el tipo de tarea, el grado de manipulación experiencial, etc. Una parte importante de la dificultad de estas investigaciones radica en la debilidad de la validez de los constructos con los que trabaja. Como explican Hall, Coats y Smith LeBeau (2005) en su trabajo, la validez del concepto de poder está comprometida por las diferentes formas que puede tomar el mismo. Las hipótesis sobre la expresión del poder se han hecho en base a la conducta

pero es probable que esa conducta se correspondiese con la definición de poder dada por los investigadores. De este modo, la elección de una u otra definición condiciona sus resultados y resulta en una tautología cuyos resultados no aportan información adicional. Es decir, cada investigador, en base a su consideración del significado del poder ha medido unas conductas específicas a través de unos instrumentos concretos y, debido a que estas conductas conforman únicamente una concepción del poder particular, no permiten aumentar el conocimiento en este ámbito ni compararse adecuadamente con el trabajo efectuado por otros investigadores. A la hora de analizar una dimensión de una relación interpersonal como es la verticalidad debemos considerar que existen otras dimensiones que pueden tener más influencia en la conducta de los sujetos y, por tanto, que sus efectos no sean tan sobresalientes como los provocados por otros tipos de relación existentes entre los individuos. Los investigadores deben, por tanto, recurrir a un análisis conceptual en profundidad donde se recurra a una definición operacional clara. Por otro lado, la validez del constructo de “comunicación no verbal” se ve afectada por el comportamiento verbal concurrente, las intenciones, otros componentes del comportamiento no verbal, intenciones, eventos antecedentes, y el contexto situacional e interpersonal. Además, no se consideran los significados y funciones puesto que no es posible detectarlos en la morfología del comportamiento por sí mismo sin tener en cuenta los factores contextuales y los estados internos de los individuos. Es necesario tener en cuenta el peligro de realizar una interpretación post hoc, o bien, hacer interpretaciones de los comportamientos en función de una u otra teoría acerca de los comportamientos vinculados al poder.

Las limitaciones y obstáculos para la correcta realización de estas investigaciones está vinculada al escaso número de estudios, la falta de estandarización en la definición de los conceptos a estudiar, y la dificultad para detectar variables intervinientes que modifiquen los resultados. A la hora de comunicarnos, **las claves no verbales utilizadas no se dan de modo aislado**, forman parte de un complejo sistema comunicativo que incluye un mensaje verbal, un contexto comunicativo, un canal y unos receptores. Partiendo de la base de dicha complejidad, debemos tener en cuenta todos estos elementos en su conjunto para analizar el efecto que provocan sobre el resultado de la conducta comunicativa.

Lynn (2005) afirmaba que la evidencia sugería un **procesamiento de las claves no verbales de modo gestáltico**, es decir, como una percepción global de la cercanía no verbal. Este autor subraya la importancia de la cercanía como el resultado y términos en los que el receptor del mensaje no verbal interpreta la conducta de la fuente. Como veremos posteriormente, esta percepción global se presenta como una línea de investigación paralela muy completa con estudios en contextos muy diferenciados y con resultados que nos orientan en una dirección concreta.

2 El concepto de cercanía no verbal (*nonverbal immediacy*)

En vista de los datos comentados en el apartado anterior y de la compleja tarea que supone tratar de obtener resultados concluyentes en estudios sobre comportamientos específicos, surge un concepto a finales de la década de los 60 de la mano de Mehrabian, la **cercanía** (*immediacy*). En sus primeros trabajos Mehrabian (1966, 1971, 1981) estudió la cercanía verbal (lingüística), sin embargo, sería en sus trabajos posteriores, cuando se centraría más en el aspecto no verbal de la misma. El origen de sus investigaciones parte del *principio de cercanía* que sostiene que las personas mostramos una mayor inclinación hacia aquello (personas u objetos) que nos gusta, por ello, lo preferimos y evaluamos mejor; sin embargo, evitamos aquello que no nos gusta, y por tanto, lo evaluamos negativamente (Mehrabian, 1971). En base a este principio concluimos que una mayor inclinación hacia un sujeto provocaría la aparición de cercanía (*immediacy*) entre ellos y sería, por tanto, el origen de la misma. No obstante, las conductas vinculadas a la cercanía pueden aparecer sin que otras personas se orienten hacia nosotros. Ante esta circunstancia, Mehrabian (1971) sostuvo que realmente la cercanía causa preferencia orientación en los otros, y no al revés. Realmente, esta nueva orientación deriva del interés por estudiar los **resultados de la comunicación** en los otros más que las causas psicológicas de dicha comunicación. Según McCroskey y Richmond (2000) la dirección de esta relación es bilateral y existe una causación recíproca, por lo que ambas explicaciones son correctas y no contradictorias.

La introducción de la cercanía (*immediacy*) en este trabajo está justificada por la solidez de los resultados derivados de los estudios que la abordan. Esta homogeneidad en sus conclusiones tiene una importante relación con el abordaje que se hace del concepto, una aproximación holística al estudio del comportamiento no verbal. Lejos de hacer una disección de la conducta no verbal llevada a cabo por una persona cuyo estatus sea mayor o menor, la cercanía implica el establecimiento de un patrón de conducta global que nos permite estudiar las conductas derivadas del mismo. Para Lynn (2005) la función más central de la comunicación no verbal sería la comunicación de cercanía. El término cercanía, para este autor, caracteriza un mensaje que incluye **cordialidad, proximidad, e implicación** entre las personas que interactúan. Andersen (1985) describe cuatro atributos que definen los comportamientos cercanos (*immediate*): la proximidad como opuesto a la evitación en las interacciones, la disponibilidad para la interacción, la inducción a la estimulación y al arousal fisiológico en el receptor, y, en la mayor parte de las interacciones, la cercanía como mensaje acogedor que transmite proximidad interpersonal al otro participante en la interacción. Los estudios que se recogen a continuación, y que se extienden hasta la actualidad, evalúan los resultados observados en relaciones verticales en las cuales el miembro de mayor poder tiene un tipo de comunicación cercana (*immediate*).

Estas investigaciones se llevan a cabo, fundamentalmente, en contextos instruccionales y organizacionales. Thomas, Richmond y McCroskey (1994) consideran que el impacto de la cercanía observada en el contexto instruccional es generalizable a otros contextos comunicativos. Debido al área de mi interés, y a la búsqueda de mayor concreción en mi discurso, presentaré los resultados vinculados al

contexto de las organizaciones, a la relación supervisor-subordinado. Las conclusiones derivadas de ambas situaciones, de todos modos, presentan similitudes y paralelismos notables (Richmond y McCroskey, 2000).

A pesar de que las personas que observan el comportamiento cercano (*immediate*) lo evalúan gestálticamente, pueden llegar a ser conscientes de cada componente del patrón. A la hora de definir este patrón haré referencia al instrumento conocido como **NIS (Nonverbal Immediacy Scale)** que cuenta con una versión para la autoevaluación y otra para los observadores y que ha sido desarrollado por Richmond, McCroskey y Johnson (2003). Estos autores, han sido quienes más activamente han estudiado la cercanía en el contexto organizacional, y han creado este instrumento con el fin de subsanar los defectos de los instrumentos previos. El alfa de Crombach obtenido fue de .90 y la validez corregida estuvo entre .74 y .95. En base a estos resultados, considero obligada la referencia a este instrumento y los ítems que lo componen. En la figura 1 podemos observar el test de autoevaluación original en inglés.

DIRECTIONS: The following statements describe the ways some people behave while talking with or to others. Please indicate in the space at the left of each item the degree to which you believe the statement applies TO YOU. Please use the following 5-point scale:

1 = Never; 2 = Rarely; 3 = Occasionally; 4 = Often; 5 = Very Often

- _____ 1. I use my hands and arms to gesture while talking to people.
- _____ 2. I touch others on the shoulder or arm while talking to them.
- _____ 3. I use a monotone or dull voice while talking to people.
- _____ 4. I look over or away from others while talking to them.
- _____ 5. I move away from others when they touch me while we are talking.
- _____ 6. I have a relaxed body position when I talk to people.
- _____ 7. I frown while talking to people.
- _____ 8. I avoid eye contact while talking to people.
- _____ 9. I have a tense body position while talking to people.
- _____ 10. I sit close or stand close to people while talking with them.
- _____ 11. My voice is monotonous or dull when I talk to people.
- _____ 12. I use a variety of vocal expressions when I talk to people.
- _____ 13. I gesture when I talk to people.
- _____ 14. I am animated when I talk to people.
- _____ 15. I have a bland facial expression when I talk to people.
- _____ 16. I move closer to people when I talk to them.
- _____ 17. I look directly at people while talking to them.
- _____ 18. I am stiff when I talk to people.
- _____ 19. I have a lot of vocal variety when I talk to people.
- _____ 20. I avoid gesturing while I am talking to people.
- _____ 21. I lean toward people when I talk to them.
- _____ 22. I maintain eye contact with people when I talk to them.
- _____ 23. I try not to sit or stand close to people when I talk with them.
- _____ 24. I lean away from people when I talk to them.
- _____ 25. I smile when I talk to people.
- _____ 26. I avoid touching people when I talk to them.

Scoring for NIS-S:

Step 1. Start with a score of 78. Add the scores from the following items:

1, 2, 6, 10, 12, 13, 14, 16, 17, 19, 21, 22, and 25.

Step 2. Add the scores from the following items:

3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 15, 18, 20, 23, 24, and 26.

Total Score = Step 1 minus Step 2.

Figura 1. NIS-S. Escala de Cercanía no verbal – Autoevaluación. Tomado de Richmond, V., McCroskey, J., y Johnson, A. (2003). Development of the Nonverbal Immediacy Scale (NIS): Measures of Self- and Other-Perceived Nonverbal Immediacy. *Communication Quarterly*, 51 (4), 504-517.

En la figura 2 y 3 consta el test para los observadores en inglés y mi traducción de la autoevaluación.

DIRECTIONS: The following statements describe the ways some people behave while others. Please indicate in the space at the left of each item the degree to which you believe applies to (fill in the target person's name or description). Please use the following 5-point

1 = Never; 2 = Rarely; 3 = Occasionally; 4 = Often; 5 = Very Often

- _____ 1. He/she uses her/his hands and arms to gesture while talking to people.
- _____ 2. He/she touches others on the shoulder or arm while talking to them.
- _____ 3. He/she uses a monotone or dull voice while talking to people.
- _____ 4. He/she looks over or away from others while talking to them.
- _____ 5. He/she moves away from others when they touch me while we are talking.
- _____ 6. He/she has a relaxed body position when he/she talks to people.
- _____ 7. He/she frowns while talking to people.
- _____ 8. He/she avoids eye contact while talking to people.
- _____ 9. He/she has a tense body position while talking to people.
- _____ 10. He/she sits close or stands close to people while talking with them.
- _____ 11. Her/his voice is monotonous or dull when he/she talks to people.
- _____ 12. He/she uses a variety of vocal expressions when he/she talks to people.
- _____ 13. He/she gestures when he/she talks to people.
- _____ 14. He/she is animated when he/she talk to people.
- _____ 15. He/she has a bland facial expression when he/she talks to people.
- _____ 16. He/she moves closer to people when he/she talks to them.
- _____ 17. He/she looks directly at people while talking to them.
- _____ 18. He/she is stiff when he/she talks to people.
- _____ 19. He/she has a lot of vocal variety when he/she talks to people.
- _____ 20. He/she avoids gesturing while he/she is talking to people.
- _____ 21. He/she leans toward people when he/she talks to them.
- _____ 22. He/she maintains eye contact with people when he/she talks to them.
- _____ 23. He/she tries not to sit or stand close to people when he/she talks with them.
- _____ 24. He/she leans away from people when he/she talks to them.
- _____ 25. He/she smiles when he/she talks to people.
- _____ 26. He/she avoids touching people when he/she talks to them.

Scoring for NIS-O:

Step 1. Start with a score of 78. Add the scores from the following items:

1, 2, 6, 10, 12, 13, 14, 16, 17, 19, 21, 22, and 25.

Step 2. Add the scores from the following items:

3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 15, 18, 20, 23, 24, and 26.

Total Score = Step 1 minus Step 2.

Figura 2. NIS-O. Escala de Cercanía no verbal- Evaluación del observador.

Escala de Cercanía no verbal- Autoevaluación
<p>Instrucciones: Las siguientes afirmaciones describen el modo en que algunas personas se comportan mientras hablan con otras. Por favor indique en el espacio a la izquierda de cada ítem el grado en el cuál crees que cada afirmación te describe. Usa la siguiente escala de 5 puntos:</p> <p>1= Nunca 2= Raras Veces 3= Ocasionalmente 4= A menudo 5= Muy a menudo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uso mis manos y brazos para gesticular mientras hablo. 2. Toco a los demás en el hombro o brazo cuando les hablo. 3. Uso una voz monótona o suave cuando hablo. 4. Miro hacia arriba o hacia otro lado cuando hablo con otras personas. 5. Evito a los demás cuando me tocan mientras hablamos. 6. Tengo una posición relajada del cuerpo cuando hablo. 7. Frunzo el ceño cuando hablo con los demás. 8. Evito el contacto visual mientras hablo con otra persona. 9. Tengo una posición tensa cuando hablo con la gente. 10. Me mantengo cerca de la persona con la que estoy hablando (sentado o de pie). 11. Mi voz es monótona o suave cuando hablo con la gente. 12. Uso una variedad de expresiones vocales cuando hablo con la gente. 13. Gesticulo mientras hablo. 14. Me muestro animado cuando hablo. 15. Tengo una expresión facial sosa o insulsa cuando hablo con los demás. 16. Me acerco a la gente cuando hablo con ellos. 17. Miro directamente hacia la persona con la que hablo, 18. Me mantengo rígido cuando hablo con los demás. 19. Varío el tono de mi voz frecuentemente cuando hablo con los demás. 20. Evito gesticular cuando hablo. 21. Me inclino hacia la persona con la que estoy hablando. 22. Mantengo el contacto ocular con la persona con la que hablo. 23. No me mantengo cerca de la gente con la que hablo (sentado o de pie). 24. No oriento mi cuerpo hacia la persona con la que hablo. 25. Sonrío cuando hablo con otra persona. 26. Evito tocar a las personas cuando hablo con ellas.

Figura 3. Traducción NIS-S. Escala de Cercanía no verbal. Autoevaluación.

Ambos cuestionarios constan del mismo número de ítems puesto que éstos son iguales y únicamente cambia la persona a la que se refiere. En cuanto a su contenido, tenemos 13 ítems que puntúan en positivo y 13 ítems que puntúan en negativo. Los ítems figuran como afirmaciones que se pueden puntuar de 1 (nunca) a 5 (muy

amenudo). Los comportamientos recogidos en el instrumento serían: los gestos con manos y brazos durante el habla, el contacto físico interpersonal (tocar el hombro, la evitación del mismo), el tono de la voz (la monotonía de la voz, la variedad en la vocalización), la mirada (contacto visual, evitar la mirada), la gesticulación, la tensión de la postura corporal, el ceño fruncido, la postura (inclinación del cuerpo, orientación del mismo), las expresiones vocales, expresión facial, la distancia interpersonal, y la sonrisa. A la hora de validar este instrumento se recurrió a tres grupos diferentes: profesores y alumnos, supervisores y subordinados, y parejas. De este modo se reflejaban los contextos instruccional, organizacional y social.

Podríamos concluir que, a través de este instrumento, el **patrón de comportamiento cercano** (*immediate*) estaría compuesto por:

- El uso adecuado de las manos para acompañar el discurso.
- El contacto físico como tocar el hombro o brazo de la persona con la que hablamos.
- La modulación de la voz.
- La mirada dirigida a nuestro interlocutor.
- La aceptación del contacto físico.
- La posición corporal relajada.
- El hecho de no fruncir el ceño.
- Sentarse cerca de la persona con la que interactuamos.
- Usar diferentes expresiones vocales.
- Gesticular para apoyar el habla.
- Parecer animado.

- Tener una expresión facial coherente con el discurso.
- Acercarse e incluso inclinarse hacia nuestro interlocutor.
- Sonreír.

La existencia de este instrumento supone la cristalización de las múltiples investigaciones sobre la cercanía y la posibilidad de medir ésta en estudios sistemáticos en diferentes contextos. Con esta aportación, me gustaría subrayar la relevancia metodológica de contar con un cuestionario tan breve que mide las 13 claves no verbales encontradas y que también otros investigadores identifican como componentes de este patrón de comportamiento.

Este patrón comportamental está fuertemente asociado al atractivo del comunicador y comprende un conjunto de claves no verbales que provocan mejores evaluaciones por parte de sus oyentes. Además de estos resultados, obtenidos en estudios en los que los sujetos eran evaluados externamente, Slane y Leak (1978) muestran cómo las conductas cercanas provocan, en situaciones de incertidumbre donde los sentimientos hacia la otra persona son confusos, un **mayor grado de atracción** autoevaluada por el propio sujeto. A través del trabajo de estos investigadores confirmaron tres hipótesis que suponían que (a) Si a X le gusta Y, X llevará a cabo conductas más cercanas con Y, (b) si X lleva a cabo conductas más cercanas con Y, entonces Y o un observador Z concluirá que a X le gusta Y. Por último (c) Si X lleva a cabo conductas cercanas con Y, entonces X también concluirá que le gusta Y. Estos resultados implican que la atracción interpersonal provocada por una persona cercana (*immediate*) es **recíproca**, y provoca que ambas partes se atraigan más.

Thomas, McCroskey y Richmond (1992) realizaron un estudio que vinculaba la cercanía con el estilo socio-comunicativo en el contexto instruccional. La elección del constructo de “immediacy” se debe a que McCroskey y Richmond concluyen que “...parece que la cercanía del profesor puede ser una de las variables más críticas para determinar la efectividad del mismo” (1992, p.118). Los profesores que llevaban a cabo conductas específicas que han sido descritas como cercanas son vistos como más competentes a nivel comunicativo, es decir, **más asertivos y receptivos**. Si la cercanía supusiese únicamente una expresión de proximidad y cordialidad, los profesores no recibirían juicios más positivos en asertividad, de hecho, probablemente los recibiesen más negativos. Esta conclusión implica que las personas que desarrollan comportamientos cercanos (*immediate*) no sólo dan una imagen más próxima, cordial y amable sino que también tienen más habilidades para expresar directa y adecuadamente sus opiniones y sentimientos, tanto positivos como negativos, en una situación social. Los profesores cercanos aparecen como más asertivos y receptivos a las necesidades de sus estudiantes y el resultado de este estudio y otros previos sugiere que los comportamientos cercanos son el componente clave para alcanzar la **efectividad comunicativa en el contexto instruccional** (Thomas, Richmond y McCroskey, 1994).

Refiriéndonos al contexto de las organizaciones, la cercanía no verbal, desde una perspectiva de la comunicación, es un repertorio de comportamientos no verbales que el supervisor puede o no utilizar como mensajes que indiquen preferencia, evaluación positiva, y afectos positivos (o negativos) en sus subordinados. Según el principio de cercanía deberíamos esperar que los **supervisores cercanos fueran percibidos más positivamente**.

Bonnie Kay y Diane M. Christophel (1995), a través de su estudio “The relationships among manager communication openness, nonverbal immediacy and subordinate motivation” abordaron la relación entre las conductas comunicativas de los superiores (en **apertura y cercanía no verbal**) y la **apertura y motivación de los subordinados**. La elección de la motivación como variable de estudio surge de la consideración de la misma como un componente central usado para aumentar la ejecución de los empleados y la productividad de los mismos. En cuanto a la elección del resto de conceptos objeto de estudio, Norton (1978) caracteriza la apertura comunicativa como la extroversión, proximidad, confianza, reciprocidad, etc. y ésta ha sido asociada a percepciones de mayor efectividad del líder (Rogers, 1987), satisfacción de los empleados (Henderson, 1987; Trombetta & Rogers, 1988) y credibilidad del líder (O'Reilly & Roberts, 1977). La cercanía no verbal se ha mostrado como un fuerte predictor de las relaciones superior/subordinado en contextos instruccionales y organizacionales (Andersen, 1979; Christophel, 1990; Richmond, Gorham & McCroskey, 1987). La metodología utilizada en el estudio de Bonnie Kay y Diane M. Christophel (1995) consistía en una muestra de estudiantes de un MBA (Master of Business Arts) que participaron en una simulación para resolver un conflicto en el lugar de trabajo. Los estudiantes que ejercían como superiores debían tener al menos un año de experiencia en este tipo de puestos jerárquicos y los que actuaban como subordinados debían de tener al menos dos años de experiencia laboral. Los subordinados completaron cuestionarios que recogían información sobre su grado de apertura y motivación frente a los superiores que fueron juzgados en apertura y cercanía por observadores independientes. Los resultados indicaron **que la apertura comunicativa estaba** positiva y significativamente **relacionada con la motivación**

mientras que la cercanía no verbal y la motivación se relacionaban en menor medida y de modo no significativo. Sin embargo, estos autores también concluyeron que la relación entre **apertura y cercanía** indica que ambas variables ocurren juntas y que, aunque la apertura predice mejor la motivación, **la cercanía tiene un impacto importante de modo indirecto**. La apertura comunicativa media en el impacto que la cercanía no verbal tiene sobre la motivación. Estos datos supondrían que aumentar la cercanía no verbal refuerza la percepción de la apertura comunicativa que se relaciona significativa y solidamente con la motivación de los subordinados. Kay y Christophel (1995) sugieren ciertos cambios metodológicos que reforzarían los resultados obtenidos en este ámbito de estudio. Estos autores sugieren que la investigación sea llevada a cabo en contextos organizacionales reales, y no a través de simulaciones con estudiantes en contextos de laboratorio. Además, hace referencia a la importancia de aumentar las muestras utilizadas.

En su estudio titulado “The impact of Supervisor and Subordinate Immediacy on relational and organizational outcomes”, Richmond y McCroskey (2000), en línea con el estudio de la cercanía en las organizaciones, que hemos comentado anteriormente, trabaja las siguientes hipótesis:

- H1: Los supervisores con comportamientos altos en cercanía son percibidos como más creíbles.
- H2: Los supervisores con comportamientos altos en cercanía son percibidos como con más atractivo interpersonal.
- H3: Los supervisores con comportamientos altos en cercanía son evaluados más positivamente.
- H4: Los subordinados perciben a sus supervisores altos en cercanía como mejores comunicadores.

H5: La cercanía del supervisor y del subordinado correlacionan positivamente.

Los participantes en este estudio fueron 224 personas, 105 mujeres y 106 hombres. Del total, 129 de ellos trabajaban para supervisores hombres y 62 lo hacían para supervisoras mujeres. Las variables que se midieron en este estudio fueron:

- **La cercanía no verbal**, a través del *Self Report of Immediacy Behaviour* -SRIB- de Richmond y McCroskey, 1995.
- **La credibilidad de la fuente**, según tres dimensiones: competencia, benevolencia y confiabilidad, medidas a través de un instrumento de McCroskey y, Teven y McCroskey, respectivamente.
- **El atractivo interpersonal** social y de la tarea, medido por un instrumento desarrollado por McCroskey y McCain.
- **El afecto hacia el supervisor**, medido a través de la *Generalized Attitude Scale* de McCroskey y Richmond, 1989.
- **La motivación de los subordinados**, medidos con una escala bipolar de siete dimensiones de Richmond, 1990.
- **La satisfacción laboral**, medida con la *Generalized Attitude Scale* de McCroskey y Richmond, 1989.

Los resultados obtenidos por este estudio confirman que los supervisores que son percibidos como más cercanos tienen más **credibilidad** y más **atractivo** interpersonal. Los subordinados que perciben a sus supervisores como más cercanos presentan **actitudes más positivas** hacia a ellos y en su **comunicación** con ellos. Además se confirma también la relación positiva entre la cercanía del supervisor y del subordinado, y su relación con la motivación de los subordinados y, en menor medida, con la satisfacción laboral. Los resultados pueden ser observados en la Tabla 4.

Measure	Mean	S.D.	Range	Correlation with Supervisor Immediacy*
Supervisor immediacy	51.5	8.9	25-72	1.00
Credibility				
Competence	34.0	6.5	12-42	.51
Goodwill	28.9	9.4	6-42	<u>.63</u>
Trustworthiness	33.6	8.6	6-42	<u>.59</u>
Interpersonal attraction				
Social	14.4	4.1	4-20	<u>.64</u>
Task	16.1	3.3	7-20	<u>.40</u>
Affect toward supervisor				
Attitude/supervisor	32.1	8.6	6-42	<u>.66</u>
Attitude/supervisor communication	32.6	7.7	6-42	.61
Affect toward job				
Attitude/job	28.1	6.8	5-35	.24
Motivation	26.2	6.4	5-35	.34
Subordinate immediacy	54.9	6.4	33-73	.31

*All correlations statistically significant, $p < .001$.

Tabla 4. Estadísticos descriptivos y correlaciones con la cercanía del supervisor.

Este estudio, así como sus resultados, nos dan una importante pista con respecto a la importancia y centralidad de este concepto, no sólo para la relación entre la comunicación no verbal y el liderazgo, sino también para la **psicología organizacional** y el estudio del **clima laboral**. La cercanía (*immediacy*) favorece la reciprocidad y la acomodación en las relaciones de poder que se establecen en una organización. Trabajar este patrón conductual estaría vinculado, por tanto, con una percepción y evaluación más favorable de los supervisores, así como de una mayor cantidad de actitudes positivas en cuanto a la comunicación, motivación y satisfacción laboral. La comunicación no verbal, constituiría de este modo, una variable a tener en cuenta en el trabajo diario de los psicólogos en las organizaciones. La influencia en la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores, junto con la comunicación organizacional y el

liderazgo, son puntos claves de acción para incidir finalmente sobre el conjunto de la organización, sus resultados, así como, el clima laboral de la misma.

Conclusiones

El objetivo fundamental de este trabajo de revisión bibliográfica era conocer si, en función de las investigaciones en este ámbito, existe o no relación entre el liderazgo y la comunicación no verbal. La pregunta que se formulaba esta revisión era si la comunicación no verbal es, por si sola, capaz de expresar poder y si la conducta no verbal tiene alguna función en el liderazgo. A pesar de la dificultad que entrañan ambos conceptos, investigadores como Henley (1977) o, más recientemente, Mohr (2004) subrayan la capacidad de la comunicación no verbal para modular nuestras relaciones sociales, estableciendo o manteniendo el poder. Una de las líneas de investigación que ha dado lugar a más estudios se corresponde con la correlación entre ciertos comportamientos (sonrisa, gestos de las manos, apertura corporal, etc.) y el status de quién los ejecuta, tratando de concluir si existen claves no verbales que expresen el mayor o menor poder de quién los lleva a cabo. Hall, Coats y Smith Le Beau (2005) destacan la expresividad facial, asentir, el inicio del contacto físico, la apertura en la postura o las distancias como claves que correlacionan significativamente con el poder. A pesar de estos resultados, la conclusión más sólida que aporta este metaanálisis que

estudia 211 investigaciones y 27 claves no verbales diferentes, es que la complejidad metodológica, los diseños utilizados y la vaguedad de los conceptos definidos no permite obtener datos concluyentes en la mayor parte de los casos. Ekman y Scherer (1982) en su trabajo “Aspectos metodológicos en el estudio de la conducta no verbal”, que fue reeditado en 2008, exponen las dificultades que existen a la hora de trabajar con estas conductas sin adoptar una perspectiva integral e interdisciplinar. En este mismo trabajo se subrayan las limitaciones provenientes del estudio de claves no verbales aisladas. La comunicación se produce como un sistema comunicativo global que incluye aspectos muy diversos. Lynn (2005) afirma que el procesamiento de dichas claves, también se produce de modo gestáltico. Estas circunstancias pueden estar en el origen de las dificultades que Hall, Coats y Smith Le Beau (2005) encontraron a la hora de establecer relaciones significativas en estudios de claves aisladas.

En este trabajo, tras la exposición de los estudios citados previamente y la exposición de los posibles obstáculos con los que se han enfrentado, se ha procedido a presentar el constructo de la “nonverbal immediacy” ó “cercanía no verbal” como un patrón de comportamiento no verbal que se procesa holísticamente y se estudia del mismo modo. Sin embargo, se ha de subrayar las importantes limitaciones a la hora de revisar la bibliografía disponible debido a la escasez de la misma. La prevalencia del estudio de la cercanía en contextos formativos, ha provocado que los estudios en contextos organizacionales, de gran interés para este trabajo, supongan un número mucho menor. Sin embargo, los estudios expuestos encuentran relaciones significativas entre este patrón de comportamiento y variables como el atractivo de la fuente, la credibilidad de la misma, la motivación de los subordinados, percepciones más positivas de la fuente, etc. La importancia de estos conceptos, junto con la superación de ciertas

dificultades metodológicas presentes en estudios de claves aisladas, me llevan a considerar la necesidad de seguir estudiando este concepto en contextos organizacionales reales. La posibilidad de profundizar en este constructo podría derivar en la introducción de la cercanía no verbal (*immediacy*) en los programas formativos de los líderes en las organizaciones. La credibilidad, atractivo y valoración de los líderes puede, según la bibliografía revisada, verse notablemente afectada por la adopción, por parte de los superiores, de conductas más cercanas (*immediates*). Estas ventajas parecen señalar hacia un clima laboral más positivo, además de un liderazgo más próximo al transformacional, caracterizado por ser capaz de conseguir en sus subordinados motivación, compromiso y confianza (Burns, 1978). Existe importante acumulación de evidencias empíricas que afirman que el liderazgo transformacional tiene influencia en el rendimiento de los seguidores y en el desempeño de la organización (Avolio et al., 1999, Lowe et al., 1996). De acuerdo con Bass y Avolio (1990), los líderes transformacionales logran estos resultados de la siguiente manera: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional, más conocidos como las “Cuatro I’s”, por sus siglas en inglés: carisma o influencia idealizada (Idealized influence), estimulación intelectual (Intellectual Stimulation), consideración individualizada (Individualized consideration), motivación inspiracional (Inspirational motivation). La cercanía no verbal implica cordialidad, proximidad, implicación y motivación. Estas variables se relacionan con la consideración individualizada y la motivación inspiracional presentes en el liderazgo transformacional.

Para concluir, recalcar que el objetivo de mi trabajo de señalar la relación entre la comunicación no verbal y el liderazgo ha tenido como resultado el rechazo de las claves aisladas como expresión de poder, debido a la necesidad de atender a todo el sistema comunicativo en su conjunto. Desde una visión más gestáltica, aparece el concepto de la “immediacy” como importante puente entre la comunicación no verbal y el liderazgo. Este patrón, además, por su relación con variables organizacionales centrales y la existencia de instrumentos de medida que lo evalúan con altos niveles de validez y fiabilidad, parece contar con posibilidades de desarrollo en investigaciones futuras y en el ámbito aplicado, a pesar de su escaso desarrollo actual.

Referencias bibliográficas

- Andersen, P. y Andersen, J. (1982). Nonverbal immediacy in instruction. *Communication in the classroom*, 98-120.
- Argyle, M. (1975). *Bodily communication* (Vol. 581). London: Methuen.
- Avolio, B. J.; Bass, B. M., y Jung, D. I. (1999). Re-examinig the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Ocupational and Organizational Psychology*, 72 (4), 441-462.
- Bass, B. M., y Avolio, B. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press
- Birdwhistell, R. L. (1952). *Introduction to kinesics*. University of Louisville.
- Birgit, G.(2004). Nonverbal Elements of Leadership Behaviour. *German Journal of Human Resource Research*, 18(3).
- Burillo, F. J. (2006). *Psicología de las relaciones de autoridad y de poder* (Vol. 38). Uoc SI Editorial.
- Burns, J.M (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Christophel, D. M. (1990). The relationships among teacher immediacy behaviors, student motivation, and learning. *Communication Education*, 39(4), 323-340.
- Darwin, C. (1872). *The expression of the emotions in man and animals*. London: John Murray.
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (1969). The repertoire of nonverbal behavior: Categories, origins, usage, and coding. *Semiotica*, 1(1), 49-98.

- Goffman, E. (1956). Embarrassment and social organization. *American journal of sociology*, 264-271.
- Hall, J.A., Coats, E.J., y Smith LeBeau, L. (2005). Nonverbal behavior and the vertical dimensions of social relations: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 131 (6), 898-924.
- Hall, J. A., & Friedman, G. B. (1999). Status, gender, and nonverbal behavior: A study of structured interactions between employees of a company. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(9), 1082-1091.
- Hall, J. A., Horgan, T. G., & Carter, J. D. (2002). Assigned and felt status in relation to observer-coded and participant-reported smiling. *Journal of Nonverbal Behavior*, 26(2), 63-81.
- Henley, N., & Patrick, D. (1977). *Body politics: Power, sex, and nonverbal communication*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Jiménez Burillo, F., Del Águila, R., Luque, E., Sangrador, J.L., y Vallespín, F. (2006). *Psicología de las relaciones de autoridad y de poder*. UOC: Barcelona.
- Kay, B., Christophel, D. (1995). The Relationships Among Manager Communication Openness, Non verbal Immediacy, and Subordinate Motivation. *Communication Research Reports*, 12 (2) 200-205.
- Knapp, M. (2010). *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno*. Paidós Comunicación: Barcelona.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., y Sivasubramanian, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7 (3), 385-425.
- Lynn, V. (2005). *The sourcebook of nonverbal measures*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.: New Jersey.
- Mehrabian, A. (1969). Methods & Designs. Some referents and measures of nonverbal behavior. *Behavior Research Methods & Instrumentation*, 1 (6).
- Mehrabian, Albert (1971). *Silent Messages*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Moreira, C. (2010). *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. Universidad Complutense de Madrid: Madrid.

- Norton, R. W. (1978). Foundation of a communicator style construct. *Human Communication Research*, 4(2), 99-112.
- O'Reilly, C. A., & Roberts, K. H. (1977). Task group structure, communication, and effectiveness in three organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62(6), 674.
- Orne, M. T. (1962). On the social psychology of the psychological experiment: With particular reference to demand characteristics and their implications. *American psychologist*, 17(11), 776-783.
- Richmond, V., McCroskey, J. (2000). The impact of Supervisor and Subordinate Immediacy on Relational and Organizational Outcomes. *Communication Monographs*, 67 (1) 85-95.
- Poyatos, F. (2003). La comunicación no verbal: algunas de sus perspectivas de estudio e investigación. *Revista de Investigación Lingüística*, 6 (2) 67-83.
- Richmond, V., McCroskey, J., y Johnson, A. (2003). Development of the Nonverbal Immediacy Scale (NIS): Measures of Self- and Other-Perceived Nonverbal Immediacy. *Communication Quarterly*, 51 (4), 504-517.
- Ríos, M. F. (1999). *Diccionario de recursos humanos. Organización y dirección*. Madrid: Díaz de Santos
- Rogers, D. P. (1987). The development of a measure of perceived communication openness. *Journal of Business Communication*, 24(4), 53-61.
- Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1966). Teachers' expectancies: Determinants of pupils' gains. *Psychological reports*, 19(1), 115-118.
- Sánchez Vázquez, J.F. (2010). *Liderazgo: Teorías y aplicaciones*. Universidad Pontificia de Salamanca: Salamanca.
- Schyns, G. (2004). Nonverbal elements of Leadership Behaviour. *German Journal of Human Resource Research*, 18 (3) 289-305.
- Slane, S. y Leak, G. (1978). Effects of self-perceived nonverbal immediacy behaviors on interpersonal attraction. *The Journal of Psychology*, 98, 241-248.
- Stier, D. S., & Hall, J. A. (1984). Gender differences in touch: An empirical and theoretical review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47.

Thomas, C., Richmond, V., McCroskey (1994). The Association Between Immediacy and Socio-Communicative Style. *Communication Research Reports*, 11 (1) 107-115.

Tworek, R. (2002). *Impact of trainer on employee motivation, satisfaction and learning*. University of Nebraska, Nebraska.

Thomas, C. E., Richmond, V. P., & McCroskey, J. C. (1994). The association between immediacy and socio-communicative style. *Communication Research Reports*, 11(1), 107-114.

Trombetta, J. J., & Rogers, D. P. (1988). Communication climate, job satisfaction, and organizational commitment the effects of information adequacy, communication openness, and decision participation. *Management Communication Quarterly*, 1(4), 494-514.

Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 49-53.

Índice de figuras

Figura 1. Figura 1. NIS-S. Escala de Cercanía no verbal – Autoevaluación.....	32
Figura 2. Figura 2. NIS-O.Escala de Cercanía no verbal- Evaluación del observador...	33
Figura 3. Traducción NIS-S. Escala de Cercanía no verbal. Autoevaluación.....	34

Índice de tablas

Tabla 1. Traducción propia de las definiciones de las categorías de comportamiento no verbal estudiados.....	15
Tabla 2. Relaciones percibidas entre la verticalidad y los comportamientos no verbales visibles.....	17
Tabla 3. Relaciones entre la relación vertical real y los comportamientos no verbales visibles.....	19
Tabla 4. Estadísticos descriptivos y correlaciones con la cercanía del supervisor.....	41